



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL – PROPAGANDA E MARKETING
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: ENDOMARKETING E COMUNICAÇÃO INTERNA
PROFESSOR ORIENTADOR: ANDRÉ LUÍS CÉSAR RAMOS

DANIEL OGGERO JORDÃO
MATRÍCULA Nº. 2027104/8

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA
DE ENDOMARKETING VISANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Brasília, Junho de 2006.

DANIEL OGGERO JORDÃO

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA
DE ENDOMARKETING VISANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Monografia apresentada ao Centro Universitário de Brasília - UniCEUB como um requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social, habilitação em Propaganda e Marketing.
Orientador: André Luís César Ramos

Brasília, Junho de 2006.

DANIEL OGGERO JORDÃO

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA
DE ENDOMARKETING VISANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Monografia apresentada ao Centro Universitário de Brasília - UniCEUB como um requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social, habilitação em Propaganda e Marketing.
Orientador: André Luís César Ramos

Brasília, Junho de 2006.

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA	ASSINATURA
PROFESSOR ORIENTADOR (A) Prof.: André Ramos	
PROFESSOR CONVIDADO (A) Prof.: Bruno Nalon	
PROFESSOR CONVIDADO (A) Prof.: José Severiano Filho	
Menção final:	

Dedico este trabalho aos meus pais, a todos os profissionais de *marketing* e a todas as pessoas que colaboraram direta ou indiretamente para a sua realização.

AGRADECIMENTO

Primeiramente a Deus, por guiar meus passos;
Aos meus pais por acreditarem em mim, e me incentivarem;
A minha namorada que me incentivou tanto;
Aos meus amigos que sempre estiveram ao meu lado;
Ao Prof. André Ramos pela supervisão e orientação;
A todos os professores que guiaram meus estudos; e
Aos amigos e profissionais da CAIXA que auxiliaram em meu aprendizado.

"O que eu espero senhores, é que depois de um razoável período de discussão, todo mundo concorde comigo."
Winston Churchill

RESUMO

O cenário da economia brasileira indica que hoje em dia é relativamente fácil obter um colaborador com boa qualificação profissional. A pouca oferta de vagas no mercado de trabalho, está priorizando a formação de graduados e pós-graduados para qualquer tipo de vaga. O mercado apesar de apertado, torna-se cada vez mais elevado e exigente. Para manter esses “clientes internos” as empresas vêm usando o endomarketing para estreitar o relacionamento entre a empresa e o colaborador, e também entre os próprios colaboradores. Buscam facilitar os serviços, e fazer o possível para que todos se sintam satisfeitos.

No marketing, muitos dizem que a satisfação do cliente vem em primeiro lugar. Porém, para que seja feito um serviço que atenda por completo um cliente, o colaborador precisa estar satisfeito, feliz, e com entusiasmo. Apenas assim, irá atender um cliente como deveria.

Dessa forma, apresento como a CAIXA vem trabalhando a comunicação interna e o endomarketing de forma conjunta, unindo forças em gestão de pessoas e marketing, em busca de um “cliente interno” mais satisfeito.

Palavras-chave:

marketing, marketing interno, endomarketing, comunicação interna, planejamento estratégico, clima organizacional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Ambiente de Marketing.

Figura 2: Hierarquia das Necessidades (Maslow).

Figura 3: Site da Intranet SUPES antigo.

Figura 4: Site da Intranet SUPES novo.

Figura 5: Páginas internas da Intranet SUPES.

Figura 6: *Layout* do contracheque da CAIXA, antigo e novo.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAIXA	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL
BACEN	BANCO CENTRAL DO BRASIL
VILOG	VICE-PRESIDÊNCIA DE LOGÍSTICA E GESTÃO DE PESSOAS
SUPES	SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS
SUMAI	SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MARKETING E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS
GEINP	GERÊNCIA NACIONAL DE INTEGRAÇÃO DAS POLÍTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS
GEMAC	GERÊNCIA NACIONAL DE MARKETING CORPORATIVO
GESAD	GERÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE E AMBIÊNCIA CORPORATIVA
GENEC	GERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA
RERHI	REPRESENTAÇÃO DE MATRIZ - RELACIONAMENTO INTEGRADO DE RH

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	11
1.1 - TEMA.....	11
1.1.1 - DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	11
1.2 - JUSTIFICATIVA.....	12
1.3 - OBJETIVO GERAL	13
1.3.1 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
2 - EMBASAMENTO TEÓRICO.....	14
2.1 - CONCEITUANDO MARKETING.....	14
2.1.1 - O AMBIENTE DE MARKETING	15
2.1.2 - MARKETING DE SERVIÇOS.....	16
2.1.3 - ENDOMARKETING E MARKETING INTERNO.....	17
2.2 - GESTÃO DE PESSOAS.....	18
2.2.1 - GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	18
2.2.2 - CLIMA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	19
2.3 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
2.4 - COMPORTAMENTO, MOTIVAÇÃO E PERCEPÇÃO	21
2.5 - ENDOMARKETING E MARKETING INTERNO.....	23
2.5.1 - COMUNICAÇÃO INTERNA.....	26
3 - METODOLOGIA	28
4 - ESTUDO DE CASO	30
4.1 - CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	30
4.1.2 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2005-2015	31
4.1.3 - COMUNICAÇÃO INTERNA NA CAIXA.....	33
5 - PROPOSTAS DE MUDANÇAS, INTERVENÇÕES E AÇÕES ESTRATÉGICAS.....	39
6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	46
ANEXO - A - LOGOTIPOS DO PROGRAMA “GENTE DA CAIXA”.....	48
ANEXO - B - <i>TEMPLATE</i> PARA PEÇAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	49
ANEXO - C - PORTFOLIO DO “PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA”.....	50
ANEXO - D - REVISTA “GENTE DA CAIXA”.....	51
ANEXO - E - BRIEFING ESPECÍFICO PARA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	52
ANEXO - F - PEÇAS RELACIONADAS À “PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL”	54
ANEXO - G - RESULTADO DA “PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL”	55
ANEXO - H - PEÇAS DA “CAMPANHA VALORES ÉTICOS”.....	58
ANEXO - I - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SUPES/GEINP E SUMAI/GEMAC.....	60

1 - Introdução

Integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional de uma empresa, propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços, com produtividade pessoal e de processos é uma das funções do endomarketing.

A área de gestão de pessoas é a gestora dos serviços que dizem respeito à valorização de sua mão-de-obra. Ela tem o poder de moldar o comportamento de seus profissionais através da implantação de normativos internos, programas de incentivo, educacionais, entre outros. A partir disso a comunicação interna se mostra como um canal de informação de extrema importância para as empresas, buscando sempre se aproximar do seu colaborador, torná-lo aliado no negócio, e também responsável pelo sucesso da organização. Como formadora de opiniões e firmando sua posição estratégica dentro das organizações, a comunicação interna mostra ser cada dia mais forte, em busca de uma vantagem competitiva neste mundo em fase de globalização.

Este trabalho mostra um estudo de caso da CAIXA (Caixa Econômica Federal). Exibe um estudo bibliográfico a respeito de marketing, endomarketing, comunicação interna e outros assuntos relacionados. Descreve os métodos utilizados para as pesquisas. Apresenta seu planejamento estratégico, e como funciona sua estrutura organizacional. Mostra todos os aspectos da CAIXA (Caixa Econômica Federal) relacionados à endomarketing e comunicação interna, exemplificando alguns projetos desenvolvidos. Além disso, proponho também algumas mudanças, intervenções e ações estratégicas a serem desenvolvidas em busca da melhora dos processos comunicativos internos.

1.1 - Tema

Comunicação interna como estratégia de endomarketing visando o Planejamento Estratégico da CAIXA (Caixa Econômica Federal).

1.1.1 - Delimitação do Tema

Como uma estratégia de endomarketing a comunicação interna da SUPES (Superintendência Nacional de Gestão de Pessoas) deve ser feita de forma

integrada para gerar motivação do colaborador e buscar o alcance do desafio número 5 do planejamento estratégico 2005-2015.

1.2 - Justificativa

Segundo Fisher e Fleury, Gestão de Pessoas conceitua-se como: “Conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”. (FISHER; FLEURY, 1998, p.90). Dessa forma vemos a comunicação como instrumento de grande importância no processo de orientar tanto as práticas de planejamento estratégico definido para a CAIXA (Caixa Econômica Federal), como os benefícios ligados às relações interpessoais no ambiente de trabalho. Etimologicamente, a palavra comunicação quer dizer "tornar comum". Assim, surge como extrema necessidade, “tornar comum” a enorme quantidade de informações a respeito dos trabalhos produzidos pelos mais de 900 colaboradores, distribuídos nas 22 unidades que compõe a SUPES (Superintendência Nacional de Gestão de Pessoas) e assim compartilhar o trabalho que produzem para a qualidade de vida de todos os colaboradores.

Com uma estrutura deste tamanho, percebemos uma identidade multifacetada, a falta de uma visão, e de objetivos claros para toda a área. O desconhecimento do andamento dos mais de cinquenta projetos e programas da mesma, pelos próprios colaboradores, são alguns dos fatores que contribuem para esta percepção. Esta identidade indefinida é facilmente constatável a partir da comunicação que é feita da SUPES (Superintendência Nacional de Gestão de pessoas) para o restante da empresa. Se há uma confusão nas mensagens que são emitidas para a organização, pode-se concluir que, provavelmente, há uma confusão ainda maior no entendimento de o que é, e para onde caminha a área de gestão de pessoas da CAIXA (Caixa econômica Federal).

A pouca comunicação, feita de forma desorganizada, que acontecia na superintendência, não deixava claro para o colaborador o quanto a CAIXA (Caixa Econômica Federal) se preocupa e trabalha para ele. Desta forma, este trabalho se justifica apresentando a partir do estudo de conceitos teóricos, de que forma as práticas de planejamento para comunicação interna, feitas de forma integrada, podem motivar o seu colaborador e tornar os processos comunicativos efetivos. E

assim, consolidar na SUPES (Superintendência Nacional de Gestão de Pessoas), uma identidade que de fato, refere-se a toda dimensão que a área de gestão de pessoas e a CAIXA (Caixa Econômica Federal) possuem, tornando-os, assim, uma das melhores empresas para se trabalhar.

1.3 - Objetivo geral

Apresentar, a partir de estudos teóricos, que a prática da comunicação interna deve ser feita de forma integrada pela SUPES (Superintendência Nacional de Gestão de Pessoas), buscando sempre a motivação do colaborador, e auxiliando na busca para o desafio estratégico número 5 “ser uma das melhores empresas para se trabalhar”, do planejamento estratégico da Caixa Econômica Federal 2005-2015.

1.3.1 - Objetivos Específicos

1. Apresentar as referências teóricas que subsidiarão a apresentação e análise no “estudo de caso”.
2. Apresentar a estrutura organizacional da CAIXA (Caixa Econômica Federal) com foco nas gerências que participam do processo de endomarketing.
3. Apresentar as informações referentes ao “desafio estratégico” número 5 do planejamento estratégico da CAIXA (Caixa Econômica Federal).
4. Apresentar a SUPES (Superintendência Nacional de Gestão de Pessoas), GEINP (Gerência Nacional de Integração das Políticas da Gestão de Pessoas) e suas relações com as demais áreas envolvidas no processo de endomarketing.
5. Apresentar como funciona o processo de comunicação interna da SUPES e alguns projetos desenvolvidos.
6. Sugerir ações para otimizar o fluxo interno de informações na área, integrando a comunicação da SUPES a fim de construir uma identidade única da superintendência, condizente com seu papel de gestora de pessoas.
7. Sugerir uma mudança de linguagem, estrutura e layout da intranet SUPES, em busca de uma maior participação no processo de endomarketing.

2 - Embasamento Teórico

2.1 - Conceituando Marketing

Uma organização é um organismo vivo com uma missão e objetivos a atingir, com propósitos e valores específicos. É um sistema único, composto de diversos subsistemas, cada qual com funções típicas e trabalhos básicos específicos. Cada subsistema interage com os demais, trabalhando às vezes como fornecedor, às vezes como consumidor, numa relação que, se harmoniosa, integrada e sintonizada com os objetivos empresariais, pode contribuir para o êxito do sistema organizacional. A partir dessa idéia, identifico como necessário à utilização do marketing em busca de toda essa integração e sintonia.

Aproximadamente 45 anos atrás, Felton (1959) propôs o que é o conceito de marketing:

Um estado de espírito corporativo que existe na integração e coordenação de todas as funções de marketing, as quais por sua vez, estão fundidas com todas as outras funções corporativas, para o objetivo básico de produzir lucros de longo alcance. (FELTON, 1959 apud HOOLEY, Graham J., 2001, p.6).

Essa foi uma das primeiras definições existentes a respeito de marketing que existe. Depois disso, por volta de 1970, praticava-se o marketing de massa, onde os clientes eram todos iguais. A mídia de massa, especialmente a TV, os estimulava a comprar produtos e serviços. Nos anos de 1980, já se teve uma idéia do marketing segmentado, onde os clientes já mostravam necessidades e desejos específicos. Na década de 1990, passou-se a adotar o marketing de relacionamento, pois se percebeu que, havia consideráveis diferenças de comportamento e atitudes dentro de grupos de clientes já segmentados. A partir do ano 2000, e cada vez mais no futuro, as organizações tendem para o marketing individualizado, personalizado, afim de cada vez mais, fidelizar os seus clientes.

Após rever diversas definições, a American Marketing Association (1988 apud BASTA, 2005, p.16) definiu marketing como “um processo pelo qual se planeja e efetua a concepção, a fixação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços, que estimulam trocas, que satisfazem aos objetivos individuais e organizacionais”.

Segundo Raimar Richers (1981 apud BASTA, 2005, p.16), “marketing é a intenção de entender e atender o mercado”.

Para Peter Drucker (1992 apud BASTA, 2005, p.16), “pode-se presumir que sempre haverá alguma necessidade de vender. Mas a meta do marketing é tornar a venda supérflua, é conhecer e entender tão bem o consumidor que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda sozinho”.

Kotler (2000 apud BASTA, 2005, p.16) define marketing como “o processo social por meio dos quais grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”.

Segundo Ambrosio (1999 apud BASTA, 2005, p.17) “marketing é o planejamento e ação de detalhes”.

2.1.1 - O Ambiente de Marketing



Figura 1 – Ambiente de Marketing

No ambiente de marketing, posicionado como foco central, aparece o cliente. Ele representa a razão de ser da empresa. Podem ser pessoas físicas, organizações privadas ou estatais, ou mesmo organizações sem fins lucrativos, que estejam dispostas a comprar bens ou serviços por um determinado valor.

Dentro do ambiente organizacional, as atividades desenvolvidas ocupam um espaço específico. Sua missão fundamental é conhecer o cliente por completo, e satisfazê-lo. Para isso, formulam-se estratégias e ações táticas de marketing. Essas

ações táticas são mais conhecidas como *marketing mix* (composto de marketing) ou composto mercadológico, que consiste decisões abrangendo os 4 Ps resumidos por McCarthy em 1960, com a intenção de descrever os principais elementos que interferem nas decisões de marketing. São eles: Produtos e serviços, Preços, Promoção (comunicação) e Praça (distribuição). Desta forma, dentro do ambiente organizacional, requerem para sua implementação uma forte interface com outras áreas funcionais da organização.

O microambiente do marketing é formado por concorrentes, intermediários, fornecedores, entidades privadas e públicas. Para avaliar a concorrência como exemplo, pode-se usar metodologias como a análise *swot* que foi desenvolvida por professores de Harvard nos anos 60, onde considera os pontos fortes e fracos relativos à organização e seus concorrentes, bem como, as oportunidades e os riscos que o mercado apresenta.

O macroambiente do marketing é composto de fatores externos à organização, mas que influenciam na mesma, e normalmente não se tem controle sobre eles, como por exemplo, a economia, a política, fatores sociais e de tecnologia, que são analisados e observados para se compor estratégias para a organização.

O mercado global diz respeito aos mercados internacionais, a importação e exportação de produtos, que na maioria das vezes influenciam o cliente e a organização.

2.1.2 - Marketing de Serviços

Os serviços permeiam todos os aspectos de nossas vidas. Conseqüentemente, a necessidade de conhecimentos sobre marketing de serviços é maior hoje do que antes. Além disso o setor de serviços é o que mais cresce e gera empregos no mundo inteiro, segundo a revista americana *The Economist*.

André Luzzi Las Casas (1998 apud DANTAS, 2004, p.13), conceitua serviço como sendo a “transação realizada por uma empresa ou indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”. Já a American Marketing Association divulga que serviços são “atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são propriedades em conexão com a venda de mercadorias”. O serviço faz parte do chamado “produto ampliado” (LEVITT, 1960

apud BASTA, 2005, p.16), ou seja, trata-se de um fator que agrega valor a qualquer bem.

Os serviços por sua peculiaridade, possuem características que os diferenciam bastante dos produtos (entendendo-se aqui, produto como bem físico). Entre elas destacam-se: a intangibilidade, os serviços não podem ser tocados; a inseparabilidade, um serviço não pode ser prestado pela metade; a perecibilidade, eles não podem ser estocados, são consumidos na hora de sua prestação; e heterogeneidade, eles são percebidos pelos que os consomem, são adequados a cada indivíduo.

A organização do atendimento constitui outro ponto importante na prestação dos serviços, pois requer uma infra-estrutura que seja percebida como de boa qualidade, compota de regras, regulamentos e processos bem definidos, que ofereçam ao cliente uma sensação de seriedade e confiança, sem confundir com burocracia. O atendimento deve fluir de forma rápida e sem contratempos para o cliente. A partir disso, vemos como é importante o fator humano, as pessoas que se envolvem na prestação do serviço, como base do marketing de serviços.

Entende-se por fator humano o conjunto de atitudes, como empatia, atenção, comunicabilidade, flexibilidade, e também de posturas, como discrição, elegância, sinceridade e humildade. Estes conjuntos que são capazes de estreitar vínculos, gerar credibilidade e causar motivação, em qualquer relação comercial, já que as pessoas representam as empresas, e os negócios entre as empresas dependem dessas pessoas, de suas expectativas, desejos, hábitos e tendências.

2.1.3 - Endomarketing e Marketing Interno

Inicialmente o termo utilizado para administrar e se comunicar com o público interno de uma organização era chamado de marketing interno. Já nos dias de hoje, o termo mais utilizado para a gestão do marketing interno é o endomarketing, no qual se baseia o gerenciamento das ferramentas de marketing interno. Endomarketing é uma das mais novas áreas da ciência da administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, para o uso no ambiente interno das organizações. Mais adiante, no item 2.5, explora-se sobre o tema com maior profundidade.

2.2 - Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é sem dúvida um grande desafio do marketing de serviços. O colaborador de uma empresa de serviços é o recurso mais importante da organização e é ele que faz a diferença na hora da venda do serviço. Em um mercado onde se vende qualidade de serviços, fica evidente que, o comportamento e a eficiência das pessoas que fazem o serviço, são o maior diferencial.

Entende-se por fator humano, o conjunto de atitudes e posturas capazes de estreitar vínculos, gerar credibilidade e causar motivação em qualquer relação comercial, por que as pessoas representam as empresas, e os negócios entre as empresas dependem dessas pessoas, de suas expectativas, desejos, hábitos e tendências. A partir disso, mostra-se de imensa importância a gestão de pessoas de uma empresa, principalmente na área de serviços.

No meio das grandes transformações que acontecem no mundo corporativo, o maior desafio da área de gestão de pessoas de uma organização, tem sido “integrar as organizações e as pessoas numa única direção: a que produza os melhores resultados empresariais, e que ao mesmo tempo satisfaça os anseios de crescimento e valorização, tanto profissional, quanto humana, de cada indivíduo”. (SIGOLO, 2002, p.141)

Esse objetivo, condiz com a nova formulação do papel dos recursos humanos, no qual considera, mais profundamente, os aspectos culturais, os valores, as atitudes, as competências requeridas e as necessidades das organizações e de seus colaboradores. Vemos hoje que, a excelência em gestão organizacional, está diretamente relacionada à qualidade da liderança. De acordo com essa visão, as empresas devem manter um ambiente propício à aprendizagem e à flexibilidade. Cada um pode liderar, tomando como ponto de partida suas competências individuais. A gestão dessas competências é tratada como forma avançada de administrar pessoas.

2.2.1 - Gestão de Pessoas por Competências

Segundo Vicente Picarelli, em Manual de Gestão de Pessoas e Equipes,

Competência conceitua-se como:

O conjunto de características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior. Competências abrangem comportamentos observáveis e mensuráveis relacionadas ao trabalho. (PICARELLI, 2002, p. 219).

Seus componentes são:

- Conhecimentos: é o “saber” adquirido, o conhecimento técnico, os conceitos e as teorias.
- Atitudes: são os comportamentos.
- Habilidades: é o “saber fazer”, ou seja, é o saber colocado em prática.

Avaliando as competências de seus colaboradores, as empresas mostram-se preocupadas com o desdobramento de suas estratégias para todos os tipos de profissionais, e assim, trabalha auxiliando-os no alcance dos objetivos da organização. Ela busca a integração dos diferentes tipos de competências no desenho dos perfis dos profissionais, e definem os novos padrões requeridos para recrutamento, seleção, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento dos colaboradores.

Dentre os principais objetivos na adoção da gestão de competências estão:

- Entender, organizar e disseminar os conhecimentos ligados ao negócio e às estratégias da empresa;
- Garantir e monitorar a efetividade da disseminação do conhecimento para a organização, em busca da evolução profissional dos colaboradores e benefícios como flexibilidade, agilidade, inovação e velocidade;
- Formar uma base de dados confiável de cada colaborador, tornando-a disponível para a organização como fonte de informação para treinamentos, plano de sucessão, movimentação de carreira, seleção interna e externa e remuneração;
- Transparência e comunicação em relação aos critérios para desenvolvimento profissional; e
- Maior integração entre as diversas áreas e setores.

2.2.2 - Clima e Comportamento Organizacional

O comportamento organizacional é um campo de pesquisa que ajuda a prever, explicar e possibilitar a compreensão de comportamentos nas organizações.

Além de suas origens nas ciências sociais, o campo do comportamento organizacional, também se baseia em pesquisas de clima organizacional e práticas modeladas por quatro abordagens:

1. Abordagem da administração científica: concentrou-se no aumento da eficiência do comportamento no trabalho e de processos de produção;
2. Abordagem dos princípios da administração: enfocou o aumento da eficiência dos procedimentos gerenciais utilizados para administrar as organizações e seus funcionários;
3. Abordagem das relações humanas: estímulo ao crescimento e à satisfação dos membros da empresa;
4. Abordagem dos sistemas abertos: destaca a importância de lidar com o ambiente circulante.

A pesquisa de clima organizacional nos mostra a percepção compartilhada entre os membros da organização sobre o ambiente organizacional, e compreende também a reação dos empregados a esta percepção. Gerir o clima organizacional é uma ação estratégica para as organizações comprometidas com a conjugação, de gestão de pessoas, com o alcance dos objetivos organizacionais. O objetivo da gestão do clima organizacional é promover um ambiente de trabalho que propicie o bem-estar, a identificação dos empregados com a organização, e a melhoria da produtividade das equipes.

2.3 - Planejamento Estratégico

O planejamento pode ser conceituado como:

O processo administrativo que proporciona sustentação metodológica, para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente, e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2002, p.47).

É um processo desenvolvido, para o alcance de uma situação desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Considerando que, o futuro no mercado tende a ser diferente do passado, o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas. É um processo contínuo, que contém elementos individuais e organizacionais. O exercício sistemático do planejamento tende a

reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa.

2.4 - Comportamento, Motivação e Percepção

As satisfações do funcionário e do cliente estão claramente relacionadas. Dizendo de outra forma, se você quer satisfazer seus clientes, a satisfação dos funcionários é decisiva. A imagem pública de uma empresa de serviços é seu pessoal, que constitui a essência do produto da maioria das empresas de serviços. A partir desse pensamento, vejo como essencial à política de gestão de pessoas adotada pela empresa.

Como as empresas de serviços muitas vezes envolvem o cliente como co-produtor, elas operam sistemas abertos, em que os efeitos das práticas e políticas de recursos humanos, como também o clima da organização, são visíveis aos clientes e determinantes para que a venda do serviço seja bem feita. Os conflitos pessoa/função indicam que, representar um papel pré-determinado pela empresa, pode ser incondizente com a auto-percepção de um indivíduo. Alguns clientes podem querer que, os elos-de-ligação sejam subservientes, um papel que o funcionário normalmente não desejaria representar, especialmente com certos tipos de clientes. As pessoas muitas vezes são obrigadas a reprimir seus sentimentos pessoais e induzidas a sorrir, e serem úteis enquanto se sentem infelizes e agressivas. O conflito “pessoa/função” seria então a má adaptação, entre a auto-percepção do indivíduo e o papel específico que a pessoa deve representar em uma organização.

Podem ser classificados em três tipos:

1. Dilemas de desigualdade. Embora seja importante colocar o cliente em primeiro lugar, isso pode resultar no pessoal de serviço sentir-se depreciado ou humilhado. Esses sentimentos podem aumentar se os clientes estabelecerem sua superioridade pessoal sobre o prestador;
2. Sentimentos versus Comportamento. Exige-se que o pessoal de contato esconda seus verdadeiros sentimentos e apresente uma “cara” ao cliente. Isso pode gerar estresse de função, pois o prestador pode não se identificar com o papel que está representando; e

3. Conflito territorial. As pessoas de contato muitas vezes tentam estabelecer o próprio espaço pessoal, que podem defender contra clientes e outros prestadores. Atravessar esse espaço pode levar a reações que entram em conflito com o próprio papel do prestador.

Todas essas relações de conflitos no ambiente de trabalho devem ser observadas em todas as ações de marketing interno para que não reflita de forma negativa no colaborador, a ponto de prejudicar seu trabalho ao invés de auxiliar e motivar, que deveria ser o objetivo principal de qualquer ação.

Quando alguém se esforça muito para obter algo que deseja, diz-se que essa pessoa está motivada, isto é, seu comportamento caracteriza-se por uma forte energia despendida numa ação visando, objetivos definidos. Várias teorias procuram explicar as motivações que orientam o comportamento humano, tais como: behaviorista, a cognitivista, a psicanalítica, a de Herzberg, e a humanista.

Segundo a visão behaviorista, a motivação vem do impulso, e o comportamento é um resultado do impulso e do hábito. Os hábitos estão relacionados a uma relação de causa e efeito, que são criados pela continuidade da resposta ao esforço praticado.

De acordo com o pensamento da teoria cognitivista, o comportamento depende tanto de acontecimentos do meio sobre os quais ele não tem controle e que o influencia, quanto das escolhas conscientes do indivíduo. A motivação depende da maneira pela qual a pessoa percebe os fatores de influência.

A teoria psicanalista, fundada por Sigmund Freud, mostra que o comportamento humano é determinado por impulsos instintivos e motivações inconscientes.

Frederick Herzberg sustenta a idéia de dois tipos de fatores: os que causam insatisfação, e os que causam satisfação. A ausência de fatores de insatisfação não é suficiente para motivar. Somente elementos de satisfação é que provocam a motivação.

Para a teoria humanista, o homem não se limita as suas reações mecânicas e cognitivas a estímulos de sua fisiologia. Ele é motivado pelas suas necessidades internas e externas, tanto fisiológicas quanto psicológicas. A principal figura deste movimento é Abraham Maslow, que apresenta as necessidades do ser humano de forma priorizada e hierarquizada. Essa hierarquização passa por níveis, do mais

baixo para o mais alto à medida que o nível mais baixo é satisfeito, como mostra a figura abaixo:



Figura 2 – Hierarquia das Necessidades (Maslow)

2.5 - Endomarketing e Marketing Interno

A palavra “endomarketing” tem o sentido do marketing voltado para dentro, o sentido de interiorização, que é dado pelo próprio significado de “endo”. Aí temos a palavra grega “édon”, que significa “em, para dentro, dentro de”, que exprime a ação no interior de algo, de um movimento para dentro de si mesmo. Assim, concluí-se como marketing voltado para o público interno. Em outras palavras, posso dizer que as mudanças que ocorrem no meio externo passam necessariamente pela mudança das pessoas que dele participam. O endomarketing é a gestão das ferramentas de marketing interno, cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da organização, visando ações para o mercado.

Recentemente o mercado assistiu a mudança da denominação, “empregado” para “funcionário”, e logo depois, para “colaborador”. Tudo isso acontece à medida que as organizações se conscientizam da importância do comprometimento e da satisfação do seu público interno, para atingir suas metas, manter a boa imagem da empresa, além de implementar qualidade em todos os processos.

A cultura da qualidade em uma empresa de serviços significa não se contentar em fazer o trabalho corretamente, mas perseguir incansavelmente a perfeição, mesmo sabendo antecipadamente, que a perfeição é utópica.

O marketing interno deve fazer parte da gestão estratégica da empresa. Deve começar na alta gerência para que seja bem-sucedido, e a partir da alta gerência se estender as gerências de marketing e de gestão de pessoas. Apenas com um trabalho aliado entre essas duas equipes, é possível implementar um endomarketing de forma eficaz, não desconsiderando a participação de outras gerências na aplicação e desenvolvimento das estratégias e ações.

O marketing interno não é novidade para a maioria das empresas. Há muito tempo a área de gestão de pessoas vem usando ferramentas gerenciais como programas de avaliação, reconhecimento e recompensa, benefícios trabalhistas, treinamento, participação nos resultados, entre muitas outras. Conta também contando com as áreas de comunicação, com informativos, jornais e periódicos internos, e com a área comercial, como no caso de convenções e campanhas de incentivo para a força de vendas. Com o tempo, o mercado passou a perceber que os conhecimentos, experiências e a lealdade de seus colaboradores, são grandes patrimônios intangíveis com importância equivalente ao marketing para seus clientes externos. Dessa forma se fortalece a noção de cliente interno.

Vemos que o endomarketing nada mais é do que tratar os colaboradores como clientes internos de suas empresas. Principalmente no setor de serviços essa ferramenta vem se tornando estratégica para as empresas modernas. Atrair e reter talentos oferecendo um ambiente interno motivador é uma das funções do marketing interno. Hoje em dia, principalmente em uma empresa de serviços, as pessoas compram muito mais do que um simples serviço. Elas compram a performance, o atendimento, a solução do seu problema, e tudo isso depende exclusivamente do contato direto com o cliente, daquele colaborador que faz a venda do serviço ou produto. Dessa forma todo funcionário deve estar preparado para assumir tal responsabilidade. No setor de serviços, as habilidades requeridas vão muito além da competência técnica e incluem boa dose de discernimento e coragem para assumir riscos e aceitar responsabilidades.

Ao se tratar de endomarketing, vemos o colaborador como o consumidor do emprego, e o emprego é um produto que também pode ser trabalhado com as mesmas ferramentas do marketing externo.

As ações do marketing interno devem abranger diferentes aspectos, tais como canais de disseminação e fortalecimento da cultura empresarial; captação e seleção; comunicação interna; pesquisas sobre o consumidor interno; benefícios e serviços; integração interna; avaliação; reconhecimento e recompensa.

Uma das ações mais discutidas atualmente em relação à gestão das empresas é o *empowerment*, que diz respeito a “dar poder” ao colaborador no sentido de se buscar mais autonomia em suas funções. Nesse tipo de gestão, a diretoria apenas estabelece claramente as metas, mas quem decide o que fazer, e como trabalhar para atingir esses objetivos da melhor forma, é o colaborador.

Alguns benefícios desse tipo de gestão são:

1. Redução de custos - menos erros e retrabalhos;
2. Satisfação psicológica - autonomia, liberdade de ação e expressão, motivação e autoconfiança;
3. Agilidade de resposta ao cliente - menor nível de decisão e burocracia.
4. Compartilhamento do conhecimento; e
5. Comunicação aberta - fazer e ouvir críticas de uma forma mais madura, levar em consideração as opiniões e sugestões alheias.

Alguns riscos desse tipo de gestão são:

1. Metas erradas ou obscuras - o funcionário faz tudo certo da forma errada;
2. Avaliações injustas ou mal formuladas - critérios equivocados, via de mão única;
3. Treinamento inadequado ou insuficiente - deixar muita coisa por conta da vivência, sem respaldo técnico ou planejamento;
4. Tensão interna - assumir riscos gera ansiedade no funcionário despreparado.
5. Falta de autoridade - o indivíduo sabe o que precisa ser feito, mais não pode fazer; e
6. Imposição de responsabilidades - avaliar mal e forçar o colaborador que não deseja ter autonomia nem enfrentar riscos a integrar equipes com *empowerment*.

Existe também uma metodologia para implementar a gestão por *empowerment* em seis passos. Trata-se de uma boa ferramenta de gestão para o marketing de serviços.

1. Tolerância a erros - os erros são por vezes aceitáveis.;
2. Confiança - sem independência e autonomia não há comprometimento;

3. Visão - princípios e crenças que norteiam todo o trabalho;
4. Declaração de missão - direção da empresa, a razão de ser;
5. Avaliação - não se pode gerenciar o que não é mensurável; e
6. Motivação - insatisfação criativa, entusiasmo e curiosidade permanentes.

A prática do marketing interno e sua potencial contribuição à estratégia de marketing são similarmente variadas. É possível considerar algumas formas de marketing interno diferentes, e com importâncias diversas, das quais podemos destacar:

- O marketing interno que enfoca o desenvolvimento e a realização de altos padrões de qualidade de serviço e satisfação do consumidor;
- O marketing interno que está primeiramente preocupado com o desenvolvimento de programas de comunicação interna para prover informações aos funcionários e para conquistar seu apoio;
- O marketing interno que é usado como uma abordagem sistemática para gerenciar a adoção de inovações dentro da organização;
- O marketing interno preocupado com o fornecimento de produtos e serviços a usuários dentro da organização; e
- O marketing interno como estratégia de implementação para planos de marketing.

2.5.1 - Comunicação Interna

Os meios para transmitir uma informação em uma empresa são muitos. As oportunidades de contato com o funcionário já existem naturalmente, desde o processo de seleção e o programa de integração, até a frequência a eventos e treinamentos. Existem ainda as interfaces com as áreas de recursos humanos, assistência social, eventos esportivos e programas de voluntariado. No entanto, existem ações que visam especificamente induzir a comunicação interna, como a cultura empresarial, captação e seleção, pesquisas sobre consumidor interno, benefícios e serviços em busca da qualidade de vida, integração interna, avaliação, reconhecimento e recompensa.

Cada vez mais, a comunicação firma sua posição estratégica dentro das organizações. E agora, reforçada por ferramentas do marketing, adquire uma presença capaz de alavancar resultados significativos. A comunicação não tem mais

apenas um papel de informar de forma pura e simples. Hoje a comunicação chegou a um grau de importância e participação em todas as áreas da empresa, ajudando a construir o clima, disseminando o auto desenvolvimento, dando forma aos padrões de desempenho, legitimando a liderança e promovendo a integração entre os colaboradores.

A comunicação interna é entendida como o fornecimento de informações para os funcionários e a entrega de mensagens que apóiam a estratégia comercial. O objetivo é construir o entendimento e o comprometimento. Segundo MICHELL (1994 apud HOOLEY, 2001, p.350), essas atividades tendem a ser de responsabilidade do departamento de recursos humanos.

A segmentação não pode ser esquecida quando se trata de comunicação interna. A forma como a empresa vai se comunicar com um gerente é diferente da maneira que ela vai se comunicar ao colaborador, analista ou vendedor. Essa diferença ainda se estende em relação aos objetivos da comunicação, o que é preciso conseguir, e como vai ser conseguido.

Quando o desempenho em áreas críticas do serviço ao consumidor é insatisfatório e não suficiente para se estabelecer uma forte posição competitiva, ou quando a satisfação do consumidor é consistentemente baixa, as relações sugerem que as causas subjacentes são as atitudes e o comportamento dos funcionários. Dessa forma é possível perceber que não são péssimos os padrões de produto e nem é inadequado o sistema de suporte. A partir disso, o pensamento estratégico da empresa deve lidar com o possível papel do marketing interno.

A comunicação em uma empresa de serviços deve ser feita de forma integrada, afim de que não gerar confusão de entendimento. Mensagens enviadas por diferentes abordagens, tornam-se parte de uma única mensagem geral sobre a empresa. Mensagens conflitantes podem confundir a imagem da empresa e o posicionamento da mesma. Atualmente muitas empresas estão adotando o conceito de comunicação integrada de marketing. Sob esse conceito, a empresa integra e coordena cuidadosamente seus vários canais de comunicação, a fim de enviar uma mensagem clara, coerente, e poderosa sobre seus produtos e a organização.

3 - Metodologia

Na composição de um trabalho de estudo científico é importante que alguns procedimentos sejam seguidos, e assim torna-se necessário o entendimento a respeito de métodos de pesquisa.

Existem várias formas de conceituar método, mas de acordo com a pesquisa feita neste trabalho, selecionam-se as duas que achei mais pertinentes à pesquisa realizada.

“A característica distintiva do método é a de ajudar a compreender, no sentido mais amplo, não os resultados da investigação científica, mas o próprio processo de investigação” (GRAWITZ, 1975 apud LAKATOS, 1991, p.40).

“Método é o conjunto coerente de procedimentos racionais ou prático-racionais que orienta o pensamento para serem alcançados conhecimentos válidos” (NERCI, 1978 apud LAKATOS, 1991, p.40).

Além do entendimento de método, é preciso também analisar os mecanismos de pesquisa que foram adotados no trabalho, em busca de uma maior segurança no processo de investigação.

Utilizam-se os mecanismos de pesquisa de estudo de caso, investigação documental, pesquisa bibliográfica e investigação intervencionista.

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas a uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. No caso deste trabalho foi feito um estudo de caso da CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.

Investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou também com pessoas, no caso de registros, regulamentos, circulares, ofícios, comunicações informais, entre outros. Neste trabalho foram feitas pesquisas em documentos internos da CAIXA, como na sua intranet, em documentos variados, reuniões internas e em documentos normativos.

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais entre outros. Seria o material acessível ao público em geral. Pode ser de fonte primária ou secundária, caso seja editado, com cortes ou alterações de uma fonte primária. Neste trabalho foram feitas pesquisas em livros de fonte primárias.

A investigação intervencionista, por sua vez, tem como principal objetivo interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la, propor resoluções de problemas, na intenção de resolvê-los, efetiva e participativamente. Foram feitas neste trabalho algumas proposições de intervenção, com a finalidade de auxiliar o processo de comunicação interna da CAIXA.

Desta forma, foi feito uma coleta de dados documentais e bibliográficos para montar um estudo de caso de forma mais completa, com informações a respeito da CAIXA e como ela aplica sua comunicação interna. Depois propõe-se algumas mudanças como intervenção a serem colocadas em prática, buscando uma melhoria em seus processos comunicativos, para torná-los mais rápidos e eficientes.

4 - Estudo de Caso

4.1 - Caixa Econômica Federal

Criada em 1861, a CAIXA é o principal agente das políticas públicas do governo federal e, de uma forma ou de outra, está presente na vida de milhões de brasileiros. Isso porque a CAIXA – uma empresa 100% pública – atende não só os seus clientes bancários, mas todos os trabalhadores formais do Brasil, por meio do pagamento de FGTS; PIS; seguro-desemprego e beneficiários de programas sociais, e apostadores das loterias. A CAIXA é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, e vinculada ao Ministério da Fazenda.

A CAIXA tem sede e foro na Capital da República e atuação em todo território nacional, sendo indeterminado o prazo de sua duração. Instituição Integrante do Sistema Financeiro Nacional e auxiliar na execução da política de crédito do Governo Federal, a CAIXA submete-se às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do BACEN. (Banco Central do Brasil)

A CAIXA é o maior banco público da América Latina. Os números impressionam: a base de clientes foi expandida em 42% nos últimos dois anos e meio, subindo de 23,1 milhões para 33,6 milhões de pessoas. E mais de 3 milhões de pessoas ingressaram no sistema bancário brasileiro por meio do programa de conta simplificada, a maior ação de inclusão bancária do país.

Por ser a única instituição financeira com atribuições de banco comercial a ser 100% pública no Brasil, a CAIXA apresenta suas três principais atividades como banco comercial, repasse de programas sociais do governo, e saneamento e habitação.

A CAIXA hoje conta com mais de setenta mil colaboradores em seu quadro próprio, espalhados por todos os municípios brasileiros.

A estrutura atual da CAIXA é formada por unidades da Matriz e Filiais. A Matriz possui a representação de todos os processos que sustentam as atividades da CAIXA, sendo responsável pela definição de diretrizes e pelo controle dos resultados. A Matriz está estruturada da seguinte forma:

- Auditoria Geral, Diretoria e Superintendência Nacional: primeiro nível de gestão da CAIXA.

- Auditoria Nacional e Gerência Nacional: segundo nível de gestão, vinculadas à Auditoria Geral, Diretoria ou Superintendência Nacional.
- Gerências Nacionais podem ser vinculadas diretamente a Vice-Presidências, quando requerido pela natureza das atividades e a amplitude de negócios não justificar a estruturação em Superintendência ou Diretoria;
- Representações de Matriz, subordinadas às Superintendências Nacionais ou Gerências Nacionais na Matriz.

Filiais são extensões de determinados processos existentes na Matriz e se caracterizam por unidades que operacionalizam as atividades referentes àqueles processos, sendo responsáveis pela sua execução no âmbito de sua abrangência regional.

As Filiais dividem-se em:

- Centralizadora;
- Gerência de Filial;
- Unidade Regional;
- Representações de Filial.

Dentro da CAIXA ainda é usado o termo de unidade “Rede”, que mesmo sem constar em manual normativo como a Matriz e as Filiais, este termo é usado por todos para indicar os pontos de venda ou “PVs” como muitos falam, para indicar as agências da CAIXA que fazem o contato direto com o público.

4.1.2 - Planejamento Estratégico 2005-2015

A CAIXA vem democratizando seu processo de elaboração do Planejamento Estratégico. No ano de 2004, definiu sua visão de futuro 2005-2015 e alguns desafios a serem buscados até o ano de 2015. Várias pessoas dos diversos níveis da estrutura organizacional, cargos e funções participaram da composição desses desafios, contando ainda com a contribuição de um número equilibrado de mulheres e homens e de representação regional. A maioria das ações de endomarketing da CAIXA feitas hoje estão voltadas a atender o desafio estratégico número 5, mesmo que acabem colaborando para o atendimento de outros desafios, o foco das ações do endomarketing são o desafio número 5, em ser uma das melhores empresas para se trabalhar.

Missão da CAIXA

A CAIXA tem a missão de promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

- Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes
- Busca permanente de excelência na qualidade de serviços
- Equilíbrio financeiro em todos os negócios
- Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade
- Respeito e valorização do ser humano

Visão de futuro

- A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação;
- Manterá a liderança na implementação de políticas federais e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais;
- Consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes;
- Será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e se destacará na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitadas e com desenvolvido espírito público; e
- Manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social;

Sete desafios estratégicos

Com foco em sua visão e missão, a CAIXA elaborou sete desafios estratégicos a serem implementados até o ano de 2015.

São eles:

1. Ampliar a participação no mercado de crédito;
2. Ser o principal agente das políticas públicas;
3. Consolidar a CAIXA como principal banco de relacionamento com a administração pública;
4. Ser referencial de excelência no atendimento;
5. Ser uma das melhores empresas para se trabalhar;
6. Adequar processos e aprimorar soluções integradas de tecnologia da informação; e
7. Liderar o mercado de captação de recursos.

4.1.3 - Comunicação Interna na CAIXA

A comunicação Interna da CAIXA é feita de forma estratégica com a participação de duas gerências nacionais que trabalham em conjunto. Para entender melhor onde se localizam essas gerências, veja o anexo X, onde mostra uma parte do organograma da CAIXA, para localizar melhor as duas gerências.

De acordo com a estrutura organizacional da CAIXA, a GEMAC é a gerência que trabalha diretamente com as atividades de endomarketing. É uma gerência nacional ligada a SUMAI, superintendência responsável pelo marketing e que responde diretamente a Presidência da CAIXA.

Outra equipe que também tem participação no processo de endomarketing, e que gera a maioria das demandas de endomarketing é a GEINP, que com uma equipe de comunicação integrada produz o plano de comunicação da SUPES, superintendência de gestão de pessoas, e auxilia na elaboração de todas as demandas de endomarketing, incluindo as demandas de todas as gerências nacionais da SUPES. A GEINP é uma das gerências nacionais da SUPES, que responde a Vice-Presidência da VILOG que é ligada a Presidência da CAIXA.

O trabalho de marketing interno na CAIXA é feito em conjunto com as duas gerências nacionais GEINP/SUPES e GEMAC/SUMAI. Uma respondendo pela parte

de marketing e outra respondendo pela área de gestão de pessoas. Isso faz com que os trabalhos produzidos para o público interno sejam feitos com maior eficácia, comprometimento e importância que deve ser feitos. Ainda mais se tratando de um grande público como esse, com cerca de setenta mil colaboradores, que além de serem funcionários também são clientes diretos da CAIXA.

As estratégias de comunicação integrada da CAIXA têm o objetivo de obter melhoria na percepção positiva dos clientes internos com relação à imagem da CAIXA, tendo como reflexos subsequentes o aumento do fluxo comunicacional, otimização do clima organizacional e da produtividade.

A linha de comunicação interna da CAIXA foi definida em trabalho conjunto das gerências GEINP/SUPES e GEMAC/SUMAI, aonde chegaram a uma determinada estratégia na qual toda informação a ser comunicada aos colaboradores deveria fazer parte desta linha de comunicação, que foi denominada “Gente da Caixa”.

A partir da definição dessa estratégia foi criada uma revista interna para os colaboradores e chamada também de “Gente da Caixa”, com a proposta de comunicar todos os assuntos necessários ao colaborador. Além disso, dentro dessa linha de comunicação do programa “Gente da Caixa” foram segmentadas cinco dimensões diferentes a serem utilizadas em outros tipos de comunicação interna, e estão listadas abaixo:

- VIDA DA GENTE – Engloba as ações voltadas para a qualidade de vida, o ambiente corporativo, o clima organizacional, a saúde física, mental, intelectual, social e espiritual.
- CRESCER COM A GENTE – Engloba as ações voltadas para o desenvolvimento pessoal e profissional, o treinamento e capacitação, a universidade corporativa.
- GENTE DE SUCESSO – Engloba as ações voltadas para a carreira profissional, os processos de seleção e provimento, o modelo de gestão por competências, os bancos de sucessão, as movimentações.
- GENTE DE TALENTO – Engloba as ações voltadas para o talento individual, as artes, as idéias, a criatividade e inovação. Invoca o talento dentro e fora da organização, reconhecimento.

- GENTE DE ATITUDE – Engloba as ações voltadas para a ética e responsabilidade social, a cidadania, o voluntariado, a gestão da diversidade.

A partir dessas cinco dimensões, toda comunicação feita aos colaboradores da CAIXA deveria estar associada a uma dessas dimensões, e caso não caiba dentro dessas dimensões específicas, associarem-se a dimensão maior, o próprio “Gente da Caixa”. Veja no anexo A, os logotipos que foram desenvolvidos para cada dimensão.

Outro fator a ser relevado é a definição dos prazos de produção para os canais de comunicação disponíveis de mídia interna:

- EMAIL MARKETING – 5 dias úteis entre demanda e publicação;
- IMPRESSAO CARTAZES – criação de layout: 5 dias úteis / produção e distribuição pela agência: 30 dias corridos;
- IMPRESSAO CARTILHAS - criação de layout: 15 dias corridos / produção e distribuição pela agência: 30 dias corridos;
- PAUTA PARA JORNAL – 3 dias úteis para publicação;
- HOT SITE, Interferência Intranet e POP UP – produção de *hotsite* simples – apresentado briefing completo, com todo a material pela CAIXA – 24 horas de trabalho na agência / produção de *hotsite* complexo – 72 horas de trabalho na agência;
- BANNER, POP-UP e INTERFERÊNCIA – apresentado o briefing completo, criação de layout – 8 horas de trabalho na agência;
- CONTRACHEQUE – Até o dia 5 de cada mês para figurar no dia 20;
- PROTEÇÃO DE TELA – 16 horas de trabalho na agência;
- PAPEL DE PAREDE – 16 horas de trabalho na agência;
- REVISTA GENTE DA CAIXA – aguardar datas de fechamento – 60 dias para formação da linha de comunicação / 30 dias – matéria independentes;
- TV CAIXA – Em fase experimental. SUMAI vai definir a rotina e critérios de utilização;
- LINK NO JORNAL DA CAIXA COM FILME – Em fase experimental. SUMAI vai definir rotina e critérios para a utilização;

Os canais de comunicação de mídia interna utilizados com maior frequência na maioria das campanhas internas são os e-mails marketing, o “Jornal da CAIXA”, um *hotsite* e a impressão de cartazes a serem enviados a todas as unidades.

Como novas mídias, também estão sendo usadas a proteção de tela e o papel de parede, que antes eram liberados para o colaborador colocar o que quisesse. Hoje já tem o ambiente travado e a escolha é realizada pela GEMAC.

Apresento agora algumas campanhas de comunicação interna que a CAIXA vem desenvolvendo.

A Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT) é um momento propício à reflexão sobre estilo de vida e hábitos, para questionar vícios e criar alternativas mais saudáveis. A CAIXA valoriza esse evento e desenvolve ações que propiciem a mobilização de seus empregados, em torno de diretrizes que possam melhorar a qualidade de vida e o local de trabalho. Até 1997, as SIPAT eram realizadas no âmbito de cada unidade de saúde. Restringiam-se a palestras e treinamentos com abordagens aos aspectos de prevenção aos acidentes e treinamentos sobre primeiros socorros. Com as ações integradas de treinamento, programas de prevenção às LER/DORT e campanhas educativas, a partir de 1998, as SIPAT adotaram um tema único, de abrangência nacional, que possa sensibilizar os empregados sobre as questões ligadas à saúde e ao bem-estar que influenciam o ambiente de trabalho.

As peças desenvolvidas para a campanha no último ano foram cartazes, interferência na intranet, *hotsite*, e *template* para as mensagens regionais com suas respectivas programações. Os brindes distribuídos foram canetas e *mouse pads* para todos os empregados. Bonés, garrafinhas e camisetas, para os participantes da caminhada da saúde. Para os palestrantes, um relógio de mesa. Nas últimas edições, o material promocional produzido foi distribuído para todas as unidades.

Outra demanda de comunicação interna é o Programa Adolescente Aprendiz, que foi implantado em julho de 2003, em cumprimento à Lei 10.097/00 e faz parte da responsabilidade social da CAIXA. O principal objetivo do programa é a inclusão social de adolescentes, proporcionando a qualificação em serviços bancários e administrativos, visando a inserção no mercado de trabalho além de estimulá-lo a prática da cidadania, valores éticos e profissionais dentro e fora do ambiente de trabalho. A CAIXA recebeu em 2004 um certificado da Organização Internacional de Combate ao Trabalho Infantil (OIT), por contribuir na erradicação da exploração de

crianças e adolescentes. Inscreveram, concorreram e ganharam espaço na divulgação da Revista Guia Exame de Boa Cidadania – 2005, como uma empresa de responsabilidade social. Contam hoje com 3.322 adolescentes aprendizes contratados. Isto significa dizer que estão beneficiando 3.322 famílias carentes, com renda mínima de 50% do salário mínimo per capita. Neste ano vai ser realizado um evento em comemoração aos dois anos do programa. Esta prevista uma ação junto a todos empregados para gerar motivação, com o orgulho pela existência do programa e pelo reconhecimento que o mesmo tem, junto à sociedade. Para os adolescentes, serão criados *folders* explicitando os direitos e deveres. Para os gestores, serão feitas ações no sentido de levá-los a contribuir para o sucesso do programa, e gerar orgulho pela a unidade trabalhar com o programa. Para os orientadores, serão feitas ações que dêem visibilidade a sua atuação na própria unidade de trabalho. E também será produzida uma fita de vídeo, com foco na empatia e valorização da inclusão social para uso institucional.

Outra grande campanha elaborada pelo grupo de trabalho de comunicação interna, foi em relação ao código de ética, onde os valores pautam o trabalho, as ações e o relacionamento da CAIXA, com clientes, empregados e com o público em geral. Foi enfatizado o valor no contexto do indivíduo, da organização, e da comissão de ética. Em 1999, com a modelagem do sistema de controles internos da CAIXA, foi criado um grupo de trabalho com o objetivo de elaborar o “Código de Ética da Caixa”. No ano seguinte, foi realizada uma pesquisa interna, com o objetivo de identificar os valores que deveriam nortear o padrão ético, como expressão do sentimento dos colaboradores. Em 2002, foi publicado o Código, que é estruturado em torno dos cinco valores identificados: respeito, responsabilidade, transparência, compromisso e honestidade. A equipe de ética percebeu que os referidos valores ainda não se consolidaram na cultura organizacional da CAIXA. Demandou então, uma campanha para divulgar o código de ética e motivar os funcionários. A campanha foi constituída de ações de comunicação e pequenas ações educativas, realizadas concomitantemente. Em cinco semanas, foram feitas ações de comunicação de um valor ético a cada semana. Utilizou-se de e-mails marketing, textos e artigos no “Jornal da Caixa” preparados pelos membros da comissão.

Mais uma campanha desenvolvida pela GEINP foi a do Programa de Qualidade de Vida. Já existem na CAIXA algumas iniciativas de promoção de saúde e qualidade de vida: investimentos em ergonomia como o de ajuste de mobiliário;

melhorias em condições ambientais e na organização do trabalho; vacinação gratuita contra a gripe; programa de reabilitação ocupacional; campanha "Ambiente Livre de Fumaça"; e campanhas diversas na intranet, como, por exemplo, Dia Mundial Sem Tabaco, Dia Mundial de Luta Contra a AIDS, dentre outras. Existem ainda diversas ações de cunho legal, nas quais a empresa investe, tais como a SIPAT, o programa de controle médico e saúde ocupacional. Note-se que estas ações ainda não são percebidas pelo empregados como integrantes de um "Programa Geral de Qualidade de Vida".

O lançamento corporativo do programa visa dar mais visibilidade às ações já existentes, além de consolidar a imagem do programa para o lançamento de novas ações.

5 - Propostas de Mudanças, Intervenções e Ações Estratégicas

Proponho, a seguir, algumas idéias de mudanças, intervenções e ações estratégicas que busquem a melhoria e a rapidez nos processos de comunicação interna. Sempre com a intenção de facilitar o trabalho dos colaboradores de ambas as gerências envolvidas com o endomarketing, e a motivação do colaborador da CAIXA em sua procura de informações a respeito de gestão de pessoas.

1. O site da intranet da SUPES não é atualizado há quase dez anos. A estrutura está defasada e o layout tem uma cara antiga, sem sentido e sem inovação. A intranet da área de Gestão de Pessoas é um dos espaços mais visitados na CAIXA, por gerar informações importantes a todo colaborador e contar com o trabalho de mais de 900 colaboradores que trabalham para a Superintendência. Faço então uma proposta de mudança de toda a estrutura do site, com as devidas atualizações de informação de cada gerência nacional da SUPES. O trabalho deve ser feito de forma estratégica, pensando sempre na motivação do colaborador da CAIXA. Com este foco, procurei disponibilizar de forma mais adequada, e com melhor visibilidade, as informações e a facilidade na busca dessas informações, que dizem respeito de gestão de pessoas. Além disso, trabalhei em busca de adequar as informações do site às dimensões de comunicação interna do programa “Gente na Caixa”. Após varias reuniões de negociação e apresentação do projeto, foi aprovado o novo *layout* e a nova estrutura. Apresento abaixo o antigo site, e o novo site, no qual desenvolvi sua estrutura e *layout*, tanto de sua cara inicial, quanto de suas páginas internas:

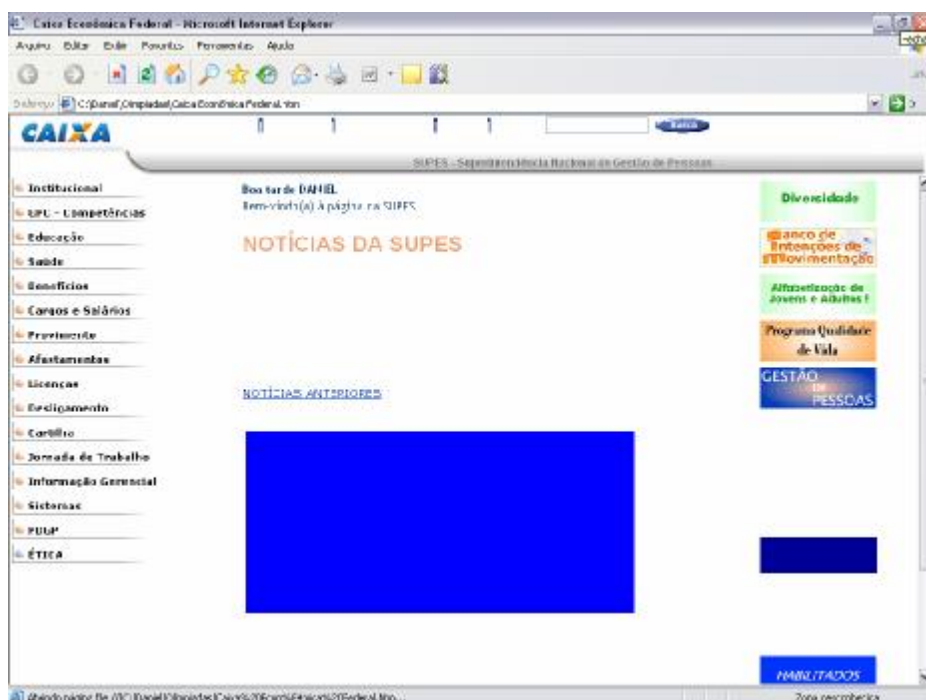


Figura 3 - Site da Intranet SUPES antigo.

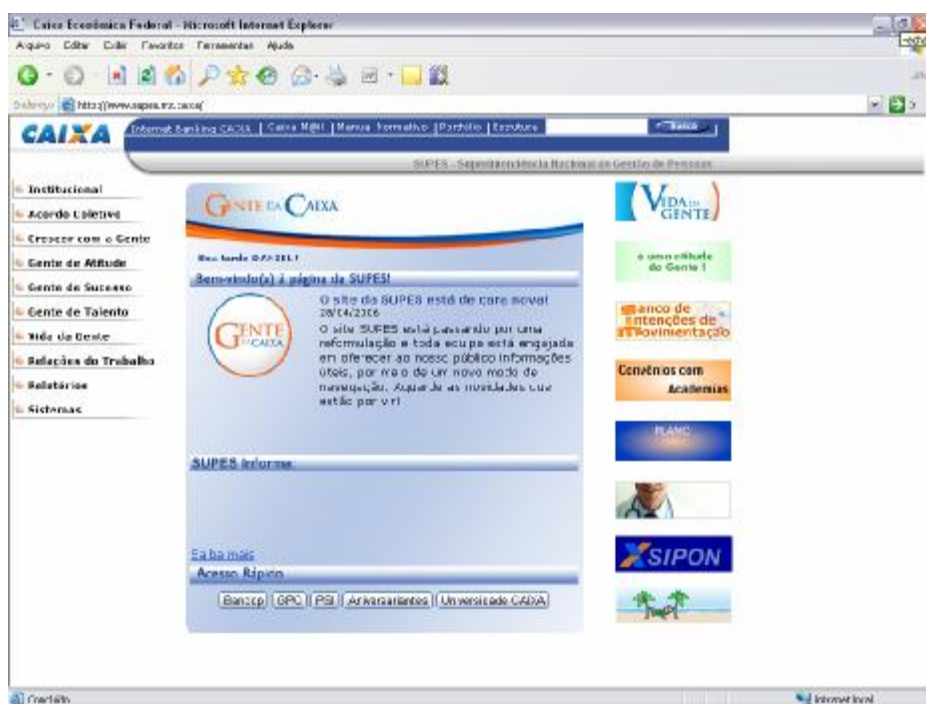


Figura 4 - Site da Intranet SUPES novo.

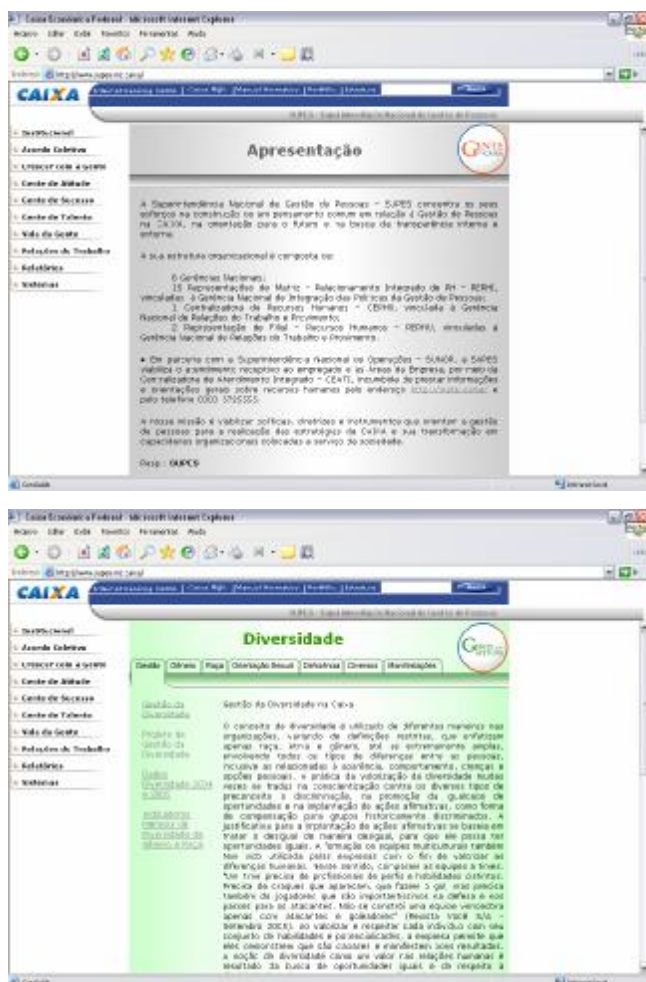


Figura 5 - Páginas internas da Intranet SUPES.

2. A minha segunda proposta é também estratégica. Tem como objetivo integrar todas as demandas da comunicação da SUPES ao grupo de trabalho de comunicação da GEINP. Antes, todas as gerências nacionais da SUPES como, por exemplo, a GESAD (Gerência Nacional de Saúde e Ambiente Corporativa), responsável pelas demandas relacionadas à saúde, ou a GENEK (Gerência Nacional de Educação Corporativa), responsável pelas demandas relacionadas à educação, procuravam a SUMAI (Superintendência Nacional de Marketing e Relações Institucionais), solicitando que fossem realizadas ações de comunicação para suas demandas. Cada vez que isto ocorria, para agravar a situação, eram executados por pessoas diferentes.. Esses processos dificultavam o relacionamento entre a SUPES e a SUMAI, que eram feitos por pessoas despreparadas e sem uma estrutura padrão, para o pedido das demandas. Minha proposta diz respeito à elaboração de um *briefing* (ver anexo E) padrão para comunicação interna. Proponho ainda que o grupo de trabalho de comunicação interna da GEINP, além de

fazer o plano de comunicação de toda a SUPES, faça também todo o relacionamento necessário com a GEMAC (Gerência Nacional de Marketing Corporativo) e SUMAI. Busque estreitar o relacionamento entre as gerências, com o foco em apenas um grupo de trabalho responsável pela estratégia e divulgação de toda a SUPES. Esta proposta também foi aceita e está sendo implantada, com algumas considerações como a participação de um colaborador da gerência que solicitou o serviço, junto ao grupo de trabalho da GEINP nas reuniões de apresentação de demandas.

3. O canal de comunicação interna de “contracheque” é desenvolvido pela própria SUPES e tem uma eficácia enorme por atingir todo colaborador. Até o momento, nunca tinha sido usado uma imagem de layout. Era usado apenas texto em relação a finanças. Minha proposta é a mudança de layout do “contracheque” inserindo imagem. A SUPES poderia vincular uma variedade de projetos, em meio as dimensões internas do “Gente na CAIXA”, e a própria divulgação de sites, motivando o colaborador com as informações de campanhas como a de Saúde e Equilíbrio Financeiro. A proposta foi aceita e aprovada. Apresento abaixo o layout do antigo “contracheque” e o novo “contracheque” que desenvolvi:

<p>A CAIXA disponibilizou, no endereço eletrônico abaixo, dicas e orientações sobre como administrar melhor as finanças pessoais. Essa é a primeira de muitas ações para a conscientização quanto à saúde e equilíbrio financeiro.</p> <p>http://item.caixa/SistemArquivos/96/Sistema/Conteudo/saude_financeira.asp</p>	<p>A CAIXA disponibilizou, no endereço eletrônico abaixo, dicas e orientações sobre como administrar melhor as finanças pessoais. Essa é a primeira de muitas ações para a conscientização quanto à saúde e equilíbrio financeiro.</p> <p>http://item.caixa/SistemArquivos/96/Sistema/Conteudo/saude_financeira.asp</p>
<p>CAIXA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL</p> <p>DEMONSTRATIVO DE PAGAMENTO #30</p> <p>Nome: _____ Unidade: _____</p> <p>Unidade de Unidade: _____ BOLA: _____</p>	<p>CAIXA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL</p> <p>DEMONSTRATIVO DE PAGAMENTO #30</p> <p>Nome: _____ Unidade: _____</p> <p>Unidade de Unidade: _____ BOLA: _____</p>
<p>De bem com as finanças, De bem com a vida!</p>	<p>DE BEM COM AS FINANÇAS DE BEM COM A VIDA</p>
<p>ACESSE: http://item.caixa/SistemArquivos/96/Sistema/Conteudo/saude_financeira.asp</p>	<p>ACESSE: http://item.caixa/SistemArquivos/96/Sistema/Conteudo/saude_financeira.asp</p>

Figura 6 - Layout do contracheque da CAIXA, antigo e novo.

4. Outra proposta que apresento neste trabalho é a elaboração de um informativo em PDF. Deverá conter todas as demandas de comunicação interna da SUPES, e todo o trabalho que vem sendo desenvolvido pelo grupo de comunicação da GEINP. Sua divulgação deve ser feita no site da intranet da SUPES, além de distribuído por e-mail a todos os colaboradores lotados na Superintendência. O informativo teria o objetivo de disponibilizar toda a agenda de comunicação das gerências nacionais vinculadas a SUPES. A grande vantagem é para que não aconteça sobreposição de comunicação sobre alguma área, ou mesmo, lançamento de novos produtos da superintendência, simultaneamente, pois isso dificulta o entendimento da linha de comunicação e da própria demanda. Algumas semanas existem muitas informações a serem divulgadas, enquanto outras, não se têm nenhuma. A intenção do informativo seria facilitar o planejamento de comunicação da GEINP, em busca de uma maior integração da superintendência como um todo.

5. Mais uma proposta que faço é a produção do portfolio do “Programa Qualidade de Vida” de forma impressa. Baseado nas pesquisas de clima organizacional, eu vejo uma baixa média de notas relacionadas à sobrecarga e estresse. Com o portfolio em mãos, o colaborador poderá tirar todas as suas dúvidas sobre os programas desenvolvidos para sua qualidade de vida, sem a necessidade de estar no ambiente de trabalho. O portfolio deve agrupar todas as vantagens do colaborador trabalhar para CAIXA. Mostrar as diferenças entre o que é obrigado por lei, e o que a CAIXA faz de diferente pelo seu colaborador. Fazer em formato de livro, com layout e estrutura do programa “Gente da Caixa”, associando cada vantagem a uma dimensão do programa. Desta forma buscaríamos a melhoria na percepção positiva dos clientes internos com relação à imagem da CAIXA, tendo como reflexos subseqüentes o aumento do fluxo comunicacional, otimização do clima organizacional e da produtividade.

6 - Considerações Finais

A proposta inicial desse trabalho é a preparação de um estudo de caso da Caixa Econômica Federal e sua estrutura organizacional relacionada à comunicação interna e endomarketing.

Sem perder o foco, sempre pensando em seguir os objetivos da organização como um todo, fui em busca de alcançar um de seus desafios estratégicos que tem profunda relação com a comunicação interna e a gestão de pessoas. É o caso do desafio estratégico número 5 de seu planejamento estratégico, ser uma das melhores empresas para se trabalhar.

Elaborei este projeto com base na análise de dados bibliográficos e documentais, análise de pesquisa de clima organizacional, e observação e participação nos processos relativos à gestão de pessoas e endomarketing.

Apresentei, no trabalho desenvolvido, a CAIXA e sua estrutura organizacional, focada nas gerências que participam do processo de endomarketing. Apresentei também todo o processo de relacionamento das gerências para a elaboração da comunicação interna e como ele acontece na prática. Mostrei ainda, algumas das ações de comunicação interna e como foram elaboradas.

Além disso, propus algumas mudanças e intervenções estratégicas nas suas ações relativas à comunicação interna e seus processos de relacionamento entre gerências e superintendências nacionais.

REFERÊNCIAS

BASTA, Darci; MARCHESINI, Fernando Roberto de Andrade; OLIVEIRA, José Antônio Ferreira de; SÀ, Luís Carlos Seixas de. *Fundamentos do Marketing*. Série Gestão Empresarial, 5^o edição. Rio de Janeiro: FGV Management, 2005.

DANTAS, Edmundo Brandão. *Atendimento ao Público nas Organizações*. Quando o marketing de serviços mostra a sua cara. Brasília, Distrito Federal: Editora Senac, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria. *Gestão de Pessoas*. Os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa, volume 33, número 2. São Paulo: RAUSP, 1998.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John F. C. *Princípios de Marketing de Serviços*. Conceitos, Estratégias e Casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOLLENBECK, John R.; WAGNER III, John A. *Comportamento Organizacional*. Criando Vantagem Competitiva. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

HOOLEY, Graham J.; SAUDERS John A. e PIERCY, Nigel F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Prattice Hall, 2001.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Cary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

MITCHELL, A. (1994) “*The revolution within*”, Marketing Busenes, dez, 22-5 In: HOOLEY, Graham J., SAUDERS John A. e PIERCY, Nigel F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Prattice Hall, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico*. Conceitos, Metodologia e Práticas. São Paulo: Atlas, 2002.

PICARELLI, V. Gestão por competências. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. Estratégias e Tendências. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SIGOLLO, Walter; ROSA, Luiz E. P. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. Estratégias e Tendências. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SPILLER, Eduardo Santiago; PLÀ, Daniel; LUZ, João Ferreira da; SÀ, Patrícia Riccelli Galante de. *Gestão de Serviços e Marketing Interno*. Série Marketing. Rio de Janeiro: FGV Management, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

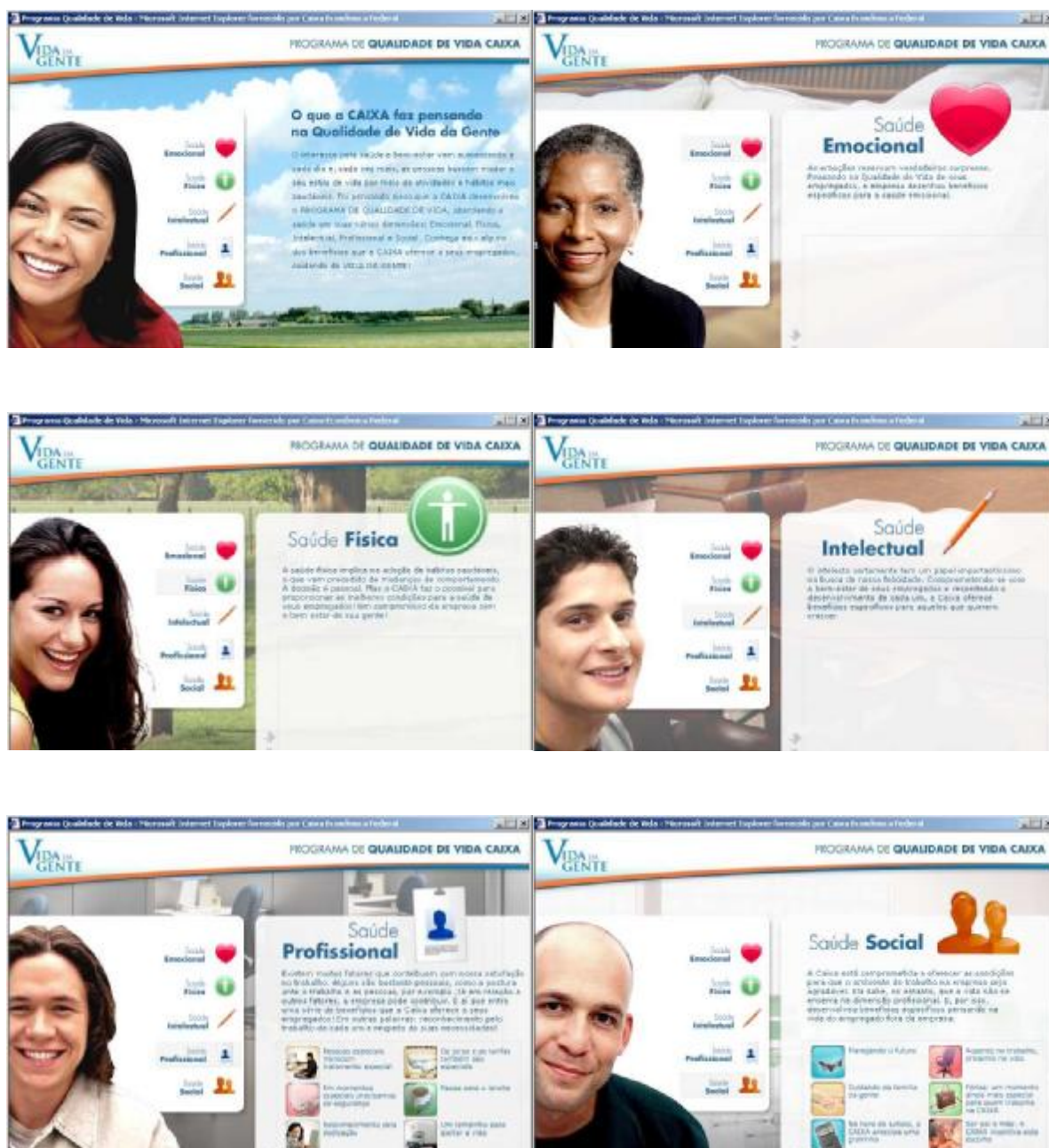
Anexo - A - Logotipos do programa “Gente da CAIXA”



Anexo - B - *Template* para peças de comunicação interna.



ANEXO - C - Portfolio do “Programa de Qualidade de Vida”



Anexo - D - Revista “Gente da CAIXA”



Anexo - E - Briefing específico para Comunicação Interna

SOLICITAÇÃO DE AÇÃO DE ENDOMARKETING	
Nº ____/____	
ÁREA DEMANDANTE	
Unidade -	Vinculação - SUPES
Responsável demandante (nome e matrícula)	Fone(s)
Contato SUPES (nome e matrícula)	Fone(s)
SEGMENTO	
NOME DA AÇÃO DE MARKETING	
Colocar Nome da Ação	
Público-alvo (detalhar)	
PRODUTO/SERVIÇO FOCO DA AÇÃO	
Denominação e características principais do produto/serviço	
Preço do produto/serviço	
Perfil típico do consumidor/segmento	
<i>Solicitação de Ação de Marketing nº ____/2006</i>	
CARACTERIZAÇÃO DA AÇÃO DE MARKETING	
Meta(s) a ser(em) alcançada(s) (quantidades/valor - no ano, etc.)	
Objetivos de comunicação (resultados esperados com a ação de comunicação, qual a mensagem, o que precisa ser comunicado, etc.).	
Histórico, contexto e justificativa da ação (qual é o contexto da ação, que problemas pretende resolver e/ou que oportunidades se apresentam)	
Data/período previsto para realização da ação	
Âbrangência geográfica a atingir: bairro, cidade, EN, UF ou região. No caso de pesquisa, informar o público a ser pesquisado e o universo de pesquisa/população)	
Frequência da necessidade de realização da ação (informar se é pontual ou periódica. No caso de ação periódica, registrar de quanto em quanto tempo a ação deve se repetir)	
Ações/cuidados sugeridos (detalhar as recomendações efetuadas pelo demandante e/ou sugeridas pelo Consultor Interno em relação às ações, peças, veículos, políticas internas/regulamentação, padrões de marca, etc.)	
<i>Solicitação de Ação de Marketing nº ____/____</i>	
CARACTERIZAÇÃO DA AÇÃO DE MARKETING	
Sugestão de encaminhamento	
Formas de Distribuição específicas	
Observações	
COMUNICAÇÃO INTERNA SUGERIDA	
()	EMAIL MARKETING
()	CARTAZES
()	CARTILHAS
()	PAUTA PARA JORNAL
()	HOT SITE
()	BANNER
()	POP-UP
()	INTERFERÊNCIA
()	EASY NET
()	CONTRA-CHEQUE
()	PAPEL DE PAREDE

()	REVISTA GENTE DA CAIXA
()	PROTEÇÃO DE TELA
()	ÁUDIO CONFERÊNCIA NO SITE
()	TV CAIXA
()	LINK NO JORNAL DA CAIXA COM FILME
()	EVENTO
Outros detalhes:	
Investimento previsto (dotação orçamentária provisionada para a ação) Qual Área?	
Observações	
SUMAI - Consultor Interno responsável pelo atendimento (nome e matrícula) Fone:	
Responsável pela Área Demandante	
____/____/____ Data	De acordo. _____ Assinatura e carimbo do gestor da área demandante

Anexo - F - Peças relacionadas à “Pesquisa de Clima Organizacional”



A CAIXA quer ouvir o maior especialista em melhoria no ambiente de trabalho.

Com a palavra, VOCÊ.

A sua opinião sobre o ambiente de trabalho da CAIXA é muito importante para nós. Queremos ouvir você, saber a que o motiva, conhecer seu ponto de vista sobre relacionamento interno, oportunidades de crescimento e realização profissional.

Participe da **Pesquisa Clima Organizacional** e deixe a CAIXA conhecer melhor você. A partir de 7 de março, você receberá uma mensagem personalizada do remetente sism@caixa.com.br com o link de acesso à pesquisa online, seu login e senha individual.

Você poderá responder às perguntas no seu ritmo, desde que finalize e grave* todas as respostas até 1º de abril de 2005.

Com a sua participação, vamos fazer da CAIXA uma das melhores empresas para se trabalhar no País.

* Uma vez gravadas e finalizadas, suas respostas não poderão mais ser alteradas.

PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL
Sua participação é nossa maior motivação

CAIXA

PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL

O prazo final é 1º de abril. E isso não é uma mentira.

Muitos já responderam à **Pesquisa Clima Organizacional** que vai ajudar a CAIXA a conhecer melhor seus empregados, entender sua visão do ambiente de trabalho, motivações, relacionamento interno, oportunidades de crescimento e realização profissional.

Quem ainda não respondeu, tem somente até o dia 1º de abril para gravar e finalizar sua pesquisa.

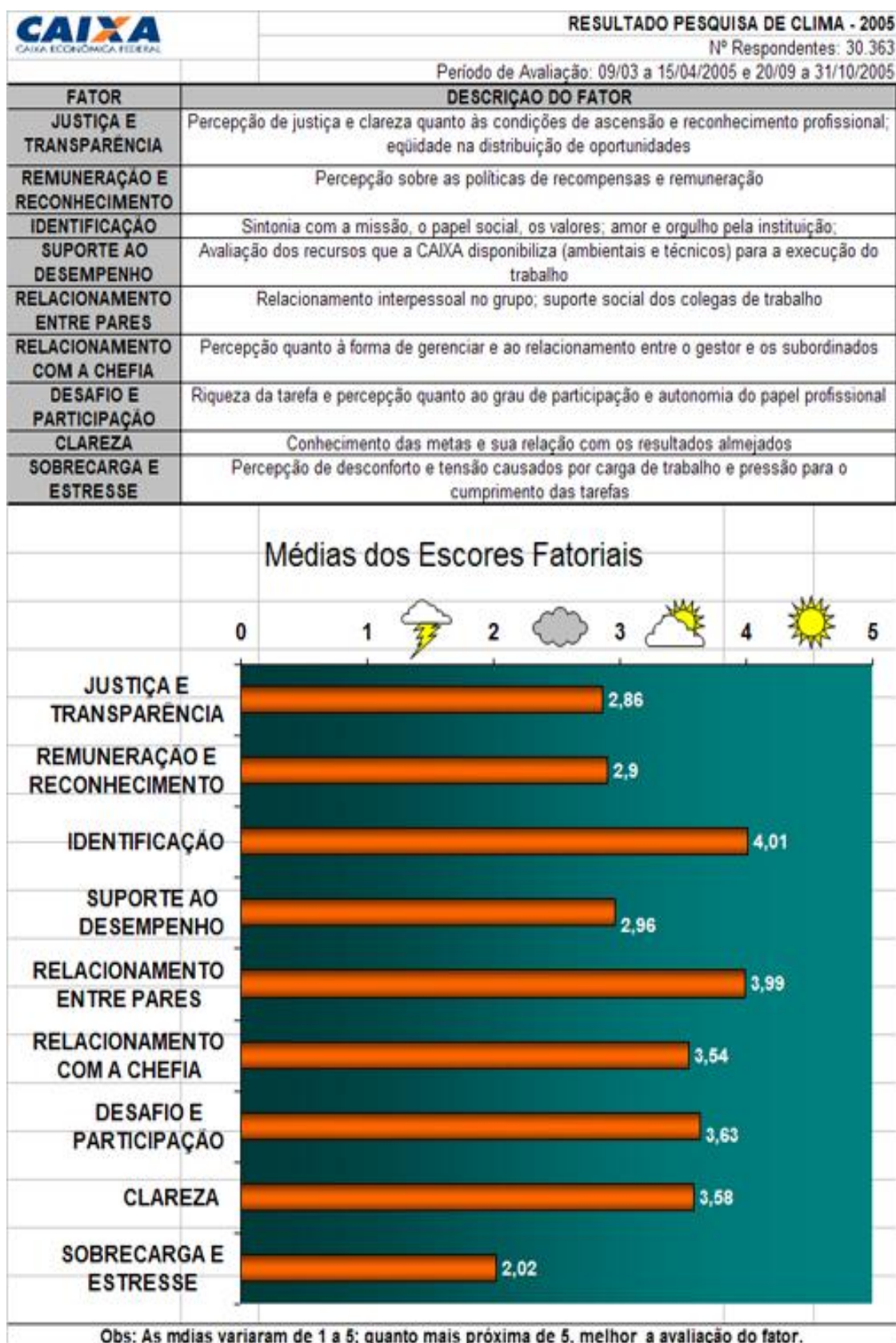
Participe! Essa é a sua oportunidade de ajudar a transformar a CAIXA em uma das melhores empresas para você trabalhar no País.

Se você não recebeu o e-mail de ipsu@caixa.com.br com o link de acesso à pesquisa, seu login e senha individual, fale com a gente.

PESQUISA CLIMA ORGANIZACIONAL
Sua participação é nossa maior motivação

CAIXA

Anexo - G - Resultado da “Pesquisa de Clima Organizacional”



RELAÇÃO DOS ITENS POR FATOR, MÉDIAS E NOTAS ATRIBUÍDAS (*) (*) Corresponde à posição da mdia em uma escala de 0 a 100			
FATOR	ITENS	Média	Nota Atribuída
FATOR 1: Justiça e Transparência	1. A ascensão profissional se dá com base em critérios claros para todos	2,83	45,75
	2. O provimento de cargos comissionados se baseia em critérios justos	2,68	42,00
	3. Há transparência nos processos seletivos	2,86	46,50
	4. Na CAIXA, o que faz alguém ser reconhecido é o seu mérito	2,77	44,25
	5. A CAIXA tem um plano de carreira claro para todos os empregados	2,60	40,00
	6. Na CAIXA, os talentos são reconhecidos	2,96	49,00
	7. Os empregados da CAIXA são tratados com igualdade	2,92	48,00
	8. Eu percebo perspectivas de melhoria na carreira profissional	3,13	53,25
	9. As oportunidades de ascensão profissional são atraentes	3,03	50,75
	ITENS		
FATOR 2: Remuneração e Reconhecimento	1. Eu estou satisfeito com o meu salário	2,44	36,00
	2. A remuneração é compatível com a responsabilidade envolvida no trabalho realizado	2,25	31,25
	3. Os empregados estão satisfeitos com os benefícios que a CAIXA oferece	2,83	45,75
	4. A política de distribuição de lucros é justa	2,57	39,25
	5. As necessidades dos empregados são contempladas pelas políticas de RH	2,76	44,00
	6. Trabalhar na CAIXA me dá estabilidade	3,78	69,50
	7. A CAIXA me trata bem	3,68	67,00
	ITENS		
FATOR 3: Identificação	1. As pessoas sentem orgulho em trabalhar na CAIXA	4,01	75,25
	2. Sinto-me reconhecido pela sociedade por ser empregado da CAIXA	3,59	64,75
	3. Dá status trabalhar na CAIXA	3,44	61,00
	4. Os empregados identificam-se com os valores da CAIXA	3,69	67,25
	5. A CAIXA tem a credibilidade da sociedade	4,40	85,00
	6. A CAIXA é importante para a sociedade brasileira	4,81	95,25
	7. Como empregado da CAIXA eu contribuo para realizar mudanças na sociedade	4,30	82,50
	8. A CAIXA é capaz de responder aos desafios impostos pelo Governo Federal	4,21	80,25
	9. Os empregados identificam-se com o papel social da CAIXA	3,64	66,00
	ITENS		
FATOR 4: Suporte ao Desempenho	1. Há condições adequadas à realização do trabalho com qualidade	2,72	43,00
	2. O ambiente físico coopera para que se trabalhe tranquilo	2,95	48,75
	3. Os sistemas informatizados da CAIXA são adequados à realização das tarefas	2,72	43,00
	4. As informações necessárias ao desempenho das tarefas estão disponíveis aos empregados em tempo hábil	3,03	50,75
	5. O ambiente de trabalho é seguro	3,23	55,75
	6. Os empregados recebem treinamento adequado à realização de suas tarefas	2,46	36,50
	7. A CAIXA se preocupa com a qualidade de vida de seus empregados	3,12	53,00
	8. É boa a comunicação interna	3,48	62,00
	ITENS		
FATOR 5: Relacionamento entre Pares	1. As relações entre os colegas amenizam as situações de dificuldade no trabalho	4,02	75,50
	2. Há um bom relacionamento entre as pessoas na minha unidade	4,12	78,00
	3. Entre os colegas eu tenho verdadeiros amigos	4,00	75,00
	4. As pessoas, na minha unidade, formam uma equipe eficaz	3,95	73,75
	5. As pessoas gostam de trabalhar na minha unidade	3,84	71,00

	ITENS		
FATOR 6: Relacionamento com a Chefia	1. Há boa comunicação entre o gestor e seus subordinados	3,63	65,75
	2. O gestor faz parte da equipe	3,79	69,75
	3. O relacionamento entre o gestor e a equipe é bom	4,01	75,25
	4. O gestor está atento às necessidades da equipe	3,29	57,25
	5. O gestor dá feedback aos empregados	3,43	60,75
	6. Tenho facilidade para conversar com o meu gestor	3,99	74,75
	7. Os gestores estão bem preparados para realizar a gestão de pessoas	3,11	52,75
	8. Os gestores promovem a interação entre as pessoas	3,31	57,75
	9. Na CAIXA a gerência é democrática	3,26	56,50
ITENS			
FATOR 7: Desafio e Participação:	1. O meu trabalho é dinâmico	3,91	72,75
	2. Tenho autonomia para decidir como fazer o meu trabalho	3,54	63,50
	3. Participo da definição das metas para a minha unidade	3,22	55,50
	4. Considero as minhas atividades desafiadoras	4,19	79,75
	5. Participo das decisões que interferem no meu trabalho	3,27	56,75
ITENS			
FATOR 8: Clareza	1. Eu tenho conhecimento dos resultados que a CAIXA deseja atingir	3,85	71,25
	2. Eu percebo a relação entre as metas e o resultado final da organização	3,45	61,25
	3. As diretrizes da empresa são divulgadas com clareza	3,31	57,75
	4. A CAIXA informa sobre assuntos de interesse dos empregados	3,70	67,50
ITENS			
Sobrecarga e Estresse	1. A quantidade de serviço gera estresse nas pessoas da unidade	1,74	18,50
	2. Há urgência para a realização das tarefas	1,46	11,50
	3. O excesso de tarefas atrapalha o relacionamento entre as pessoas	2,13	28,25
	4. Há menos gente para trabalhar do que o mínimo necessário	1,54	13,50
	5. A pessoas sentem-se pressionadas para cumprirem as metas	1,83	20,75
	6. Na CAIXA a gente corre para apagar incêndios	1,85	21,25
	7. A jornada de trabalho rouba o tempo para a família ou para interesses pessoais	2,24	31,00
	8. O volume de informações é maior do que a capacidade de dar conta dele	2,03	25,75
	9. A jornada de trabalho é respeitada	2,59	39,75
	10. Tenho tido problemas de saúde relacionados ao trabalho	2,83	45,75

Anexo - H - Peças da “Campanha Valores Éticos”

Valores Éticos da CAIXA

A CAIXA sabe o valor da sua participação

Durante 5 semanas você esteve envolvido com o mundo dos Valores Éticos da CAIXA. Agradecemos a sua participação nas atividades programadas e esperamos que você continue a exercer cada reflexão ética, cada valor.

Agora, convidamos você a assinar o Termo de Compromisso com esses valores. Acesse o auto-atendimento de RH, opção 4.1, Código de Ética, Assinatura.

[Código de Ética da CAIXA](#)

Baixe aqui o seu papel de parede

OS 5 VALORES
800/600
3024-766

H	C	R	T	R
HONESTIDADE 800/600 3024-766	COMPROMISSO 800/600 3024-766	RESPONSABILIDADE 800/600 3024-766	TRANSPARÊNCIA 800/600 3024-766	RESPEITO 800/600 3024-766

GENTE DE ATITUDE
GENTE DA CAIXA

CAIXA

VALORES ÉTICOS

A Pescaria mais importante da vida

RESPONSABILIDADE

A temporada de pesca só começaria no dia seguinte, mas ele e o pai saíram no fim de tarde para pegar peixes cuja pesca era liberada. O menino amarrava uma isca e começou a praticar arremessos, provocando ondulações coloridas na água. Quando a vara de pescar mexeu, soube que havia algo enorme do outro lado da linha.

Finalmente, com muito cuidado, ele levantou o peixe exausto da água. Era o maior que já tinha visto, mas era um dos peixes cuja pesca só era permitida na temporada. O garoto e o pai olharam para o peixe, que era muito bonito. O pai acendeu um fósforo e olhou o relógio. Eram dez da noite - faltavam duas horas para a abertura da temporada. O pai olhou para o peixe, depois para o menino, e disse para soltá-lo. O menino soube, pela clareza da voz do pai, que, mesmo sem ninguém por perto, a decisão não era negociável.

Isso aconteceu há mais de trinta anos. Hoje, aquele garoto é um arquiteto de sucesso. E ele estava certo: nunca mais conseguiu pescar um peixe tão maravilhoso como o daquela noite. Mas ele sempre vê o mesmo peixe, repetidamente, todas as vezes que se depara com uma questão de ética.

Paráfrase de "A pescaria mais importante da vida", de James P. Lenfestey, do livro "Histórias para Aquecer o Coração dos Pais", Editora Sextante.

GENTE DE ATITUDE
GENTE DA CAIXA

CAIXA

Valores Éticos da CAIXA

H da Honestidade, C do Compromisso, R da Responsabilidade, T da Transparência e R do Respeito. Para a CAIXA, é assim que se vive a ÉTICA. É isso que se vive no dia a dia da empresa, refletido em todos os processos.

É por isso que neste mês de abril a CAIXA está realizando a Semana da Ética e do Respeito. Esta é a oportunidade de conhecermos e das melhores práticas para o trabalho.

Conheça e conheça-se a si mesmo, para crescer, e prosperar.

11 a 15 de abril	Honestidade
16 a 22 de abril	Compromisso
23 a 29 de abril	Responsabilidade
30 de abril	Transparência
1 a 30 de maio	Respeito

Quintão-Relatório e Código de Ética, postado no Portal da CAIXA.

Sua tarefa: criar uma nova equipe, com um novo código de valores, refletido para a empresa.

Ética. Esse código eu assino e emboio.

Assinatura e Código de Ética da CAIXA

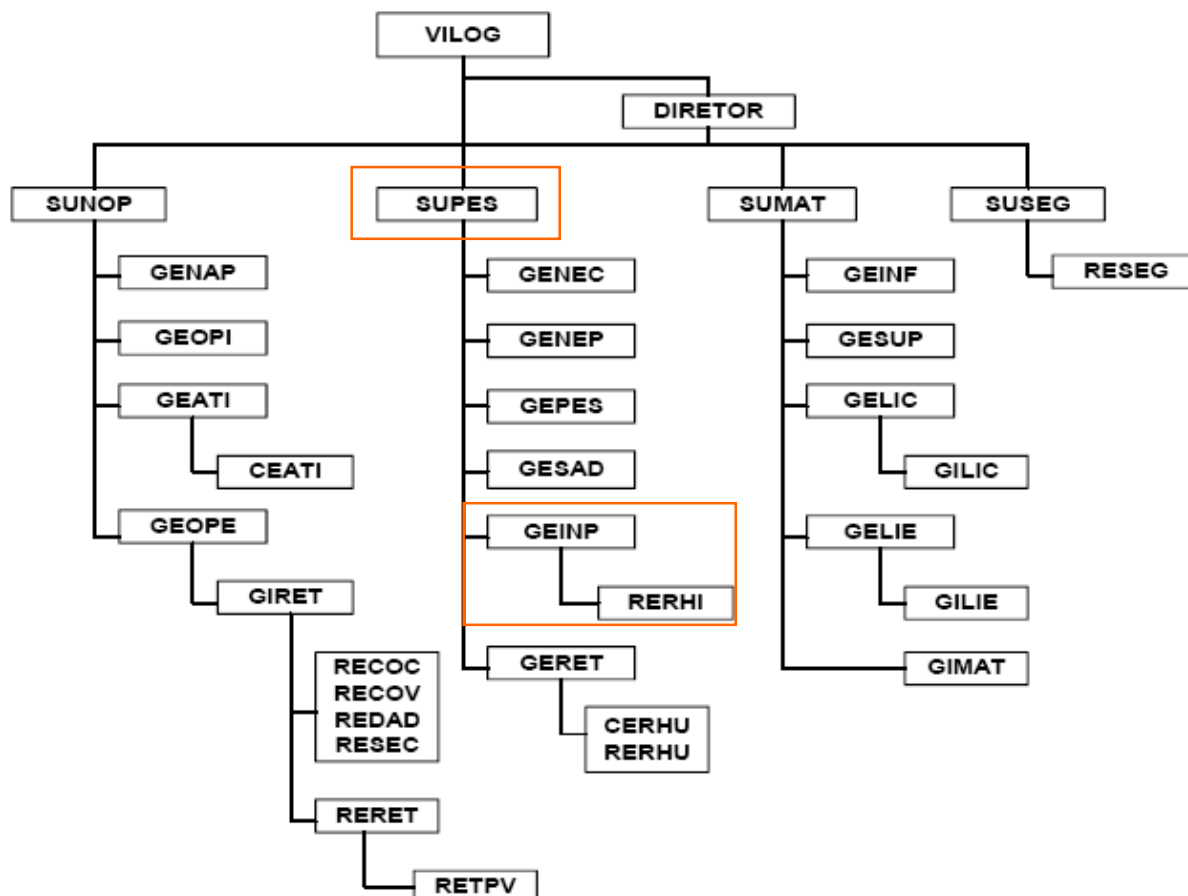
GENTE DE ATITUDE
GENTE DA CAIXA

Anexo - I - Estrutura Organizacional da SUPES/GEINP e SUMAI/GEMAC

OBJETIVO

1.1 Divulgar o Organograma e a Estrutura Organizacional vigente da CAIXA, compreendendo as atividades e os sistemas sob gestão das Unidades, e estabelecer normas gerais para alteração da estrutura organizacional.

VILOG - VICE-PRESIDÊNCIA DE LOGÍSTICA E GESTÃO DE PESSOAS



3.14.3 SUPES - SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

Maximizar a competência organizacional da CAIXA pela definição, implementação e avaliação de políticas de gestão de pessoas.

3.14.3.1 GEINP - GERÊNCIA NACIONAL DE INTEGRAÇÃO DAS POLÍTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS

- À Atuar na integração das políticas de gestão de pessoas da CAIXA.
- À Coordenar a elaboração e a manutenção do Planejamento de Gestão de Pessoas da CAIXA:
 - À promover o alinhamento permanente do Planejamento de Gestão de Pessoas com o Planejamento Estratégico CAIXA, coordenado pela GEPAE;
 - À consolidar políticas, diretrizes e planos de ação por meio do Plano Diretor de Recursos Humanos - PDRH;
 - À definir sistema de indicadores globais de eficiência em Gestão de Pessoas;
 - À realizar o acompanhamento da execução dos Planos, Programas e Projetos;
 - À assessorar o Conselho de Recursos Humanos.
- À Gerir o Orçamento de Gestão de Pessoas
- À Elaborar e manter o Modelo de Gestão de Pessoas da CAIXA:

- À Gestão de Competências;
- À Gestão de Desempenho.
- À Elaborar e manter os Planos de Cargos, Carreira, Remuneração e Sucessão
- À Elaborar e manter a Gestão Estratégica de Benefícios
- À Elaborar e implementar a Gestão do Conhecimento na CAIXA
- À Elaborar e manter o modelo de Ética e Disciplina:
 - À elaborar e manter o Código de Ética;
 - À assessorar o Comitê de Ética;
 - À gerir regime disciplinar.
- À Elaborar e manter o Regulamento de Pessoal
- À Prestar Informações Corporativas de Gestão de Pessoas
- À Coordenar a Consultoria Integrada em Gestão de Pessoas
- À Coordenar as RERHI.

3.14.3.1.1 RERHI - REPRESENTAÇÃO DE MATRIZ - RELACIONAMENTO INTEGRADO DE RH

- À Responsável pelo desenvolvimento de atividades integradas de relacionamento e supervisão dos serviços das empresas terceirizadas e, ainda, pela:
 - À coordenação dos empregados e atividades relativas ao SESMT, abrangendo exames médicos admissionais/PCMSO, PPRA, SIPAT/CIPA;
 - À gestão dos convênios com o INSS/PRT;
 - À indicação/acompanhamento de prepostos e testemunhas/homologação de desligamentos;
 - À participação em “mesas redondas” de sindicatos e do Ministério Público;
 - À negociação com entidades da área de saúde (credenciamentos do Plano de Saúde, representação CIEFAS, tabelas);
 - À atividades de consultoria integrada de RH (clima organizacional, identificação de absenteísmo, identificação de oportunidades de utilização dos programas corporativos de T&D e ações complementares para efetividade dos programas).

- A SUMAI está ligada diretamente a GAPRE - Gabinete da Presidência

3.6.3.3 SUMAI - SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE MARKETING E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

- À Promover o posicionamento institucional da CAIXA e de seus produtos e serviços.
- À Gerir as Regionais - REMAI:
 - À analisar e encaminhar o atendimento de soluções de marketing regional;
 - À orientar, acompanhar e controlar as atividades e desempenho das equipes regionais.
- À Prestar atendimento e consultoria para ações de marketing:
 - À manter relacionamento com as áreas gestoras;
 - À planejar, em parceria com as áreas da SUMAI, a solução de marketing;
 - À avaliar a viabilidade orçamentária e contratar internamente a solução de marketing;
 - À prestar informações sobre o desenvolvimento das soluções de marketing;
 - À avaliar e prestar contas dos resultados globais das ações de marketing;
 - À acompanhar a definição de estratégias e metas pelas áreas gestoras de segmentos, produtos/serviços.
- À Planejar ações de marketing:
 - À elaborar o planejamento estratégico de marketing;
 - À apoiar a elaboração do planejamento estratégico da CAIXA (precificação, criação do Plano Operacional de Marketing).
- À Gerir contratos e orçamento da Unidade:
 - À gerir e controlar o orçamento/recursos do FDL;
 - À gerir, controlar e prestar informações do Plano Operacional de Marketing (rubricas relativas às ações de marketing do Planejamento Estratégico);
 - À gerir e controlar contratações no âmbito da unidade.

3.6.3.3.1 GEMAC - GERÊNCIA NACIONAL DE MARKETING CORPORATIVO

- À Desenvolver e implementar soluções de comunicação orientada para o público interno.
- À Planejar e implementar ações de “endomarketing”:
 - À desenvolver e implementar campanhas de: marketing de incentivo, divulgação de produtos e serviços e valorização dos empregados.
- À Gerir a Identidade Corporativa:
 - À desenvolver e supervisionar a aplicação do padrão visual da identidade corporativa;
 - À gerir as marcas CAIXA;
 - À padronizar a sinalização interna dos canais de comercialização;
 - À propor nome para produtos e serviços CAIXA.
- À Gerir sistema de informação de marketing:
 - À coletar, analisar e prestar informações de marketing;
 - À gerir acervo histórico, bibliográfico, institucional e de produtos e serviços;
 - À acompanhar e monitorar comportamento do mercado;
 - À realizar pesquisas para subsídio à tomada de decisão;
 - À atender a demandas por pesquisas que abordem temas específicos.
 - À Padronizar comunicação:
 - À gerir a linha editorial dos veículos de comunicação (interna e externa);
 - À padronizar a comunicação administrativa não normativa;
 - À padronizar e manter informações sobre o Portifólio CAIXA;
 - À padronizar a comunicação com clientes;
 - À padronizar e manter informações sobre Tabela de Tarifas de produtos e serviços.